〒870-0851　大分市大石町 5-3-7 メゾン荏隈 101
㈲ビジネスブレーン＆中小企業診断士・行政書士清成真一事務所

マンスリー・マネジメント・レポート

2002 年 2 月 11 日・発行第 2 号

1．歳時記（最近の話題から）

[1]デフレは退治できる？

日本経済新聞２月11日付朝刊の記事見出し、『Ｇ７共同声明－世界景気回復見込む－日本は2003年度１％成長公約』。さらに、『日銀と協力してデフレや金融危機を阻止する決意も示し、各国の理解を求めた』。

デフレとはお金がもの(商品)よりも価値があがることを言います。従前よりも、少ないおカネで沢山もの（商品）が買えるようになります。逆に、ものの価値が上がることをインフレと呼んでいます。新聞記事にあるように、このデフレを本当に克服できるのでしょうか。又、克服して欲しいものです。

デフレは次の点で企業経営に大きな負担を強いることになり、企業経営者には“ 怖い ”現象です。

(1)売上が伸びないので、人件費等固定費の統制（俗に言うリストラ）に成功しない限り、利益の減少となります。

※小売業を例に取ると、売上は客数×客単価とに分解できますが、客単価はさらに購入点数×一点平均単価となります。デフレは一点平均単価の下落を引き起こします。購入点数は急には増えない(例:安いからと言って豆腐を２倍買うわけではない)ので、当然の帰結として売上が減少することになります。

(2)さらに、借入金の負担が重く圧し掛かります。支払金利は軽くなっても、借入元金は利益から償還していく訳ですから、利益の減少は資金繰りを圧迫して行くことになります。

このように、企業経営からはデフレよりもインフレの方が好ましい(?)ということになり、インフレ待望論(インフレターゲット)が賑わせています。

[2]世界経済の一員としての日本経済

現在、日本経済は世界経済、特に中国を含むアジア経済の中で重要な位置付けにあることは確かです。中国製品はかつての日本製品のように「悪かろう、安かろう」の時代を過ぎ、中国は世界の工場としての地位を固めつつあります。

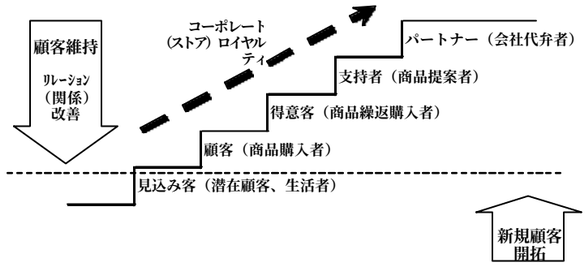
中国製品は同じ品質を持つ日本製品より安くなり、部品の中国国内調達など、その安さの源泉は低労賃以外の要因にも見出せます。

このように、中国を始めとするアジア各国から安い商品が日本に流入することになったのが、デフレ傾向になったことの最も大きな要因ではないかと私は思います。

と推論すれば、デフレの克服は単に日本だけの問題(国内単独の経済政策)ではなくなっているのです。中小企業はデフレ経済に対応する経営戦略を立てなければなりません。

[3]経営戦略の基本は固(顧・個)定客のさらなる深耕

お客様の支持があればこそ、経営は成り立っています。このお客様を分解してみると右図の様になります。



徐々にお客様に深く浸透し強烈なファンを作っていくことが、磐石な売上を作ることになり、デフレに勝(克)つことになります。

この流れ(さらなる深耕)の一環として、お客様を公平に扱うことの意味を再確認してみましょう。

チラシを打つ、広告をする、ＤＭを郵送する、クーポンを発行する、など色々な販売促進策があります。これらの販促手法は沢山買ってくれる人も、ほんの僅かしか買ってくれない人も同じ取扱いです。

アメリカの百貨店の調査では、僅か１％の上得意様が百貨店全ての利益を出していると報告されていました。20%近くのお客様は売上と経費(販促費含む)が同額で(利益を出していない)、残り 80%のお客様は赤字を計上(売上を稼ぐ以上に経費を使用)していると言うのです。

お客様という視点のみで、同じ販促をしても良いのでしょうか。沢山の利益を下さるお客様には厚めのサービスを、赤字だけども商品を買ってくれるお客様にはそれなりのサービスを、と販売促進も使い分けが必要です。この思想に基づく販売促進策にＦＳＰ(※フリークエント・ショッパーズ・プログラム)があります。

このプランは次の考えに基づいています。

(1)リーセンシー(Ｒ、最新(最後)の購入日)

数ヶ月前に買物した人よりも、昨日・今日買物をした人の方がコーポレート(ストア)ロイヤルティが高いはずだ、という思想

(2)フリークエンシー(Ｆ、買物頻度・回数)

一年間に１回買物をした人よりも、12 回買物をした人の方が上得意先様だ、という思想

(3)マネタリー(Ｍ、買物金額)

千円の買物をした人よりも１万円の買物をした人の方から、沢山の利益を頂いている、という思想

３つの思想の優先順位は、リーセンシーが最も重要で、次にフリークエンシーが、最後にマネタリー、の順であると判断しても良いと思います。

さて、貴方の会社・お店は今までどおり、全てのお客様に平等・公平(？)なサービスをしていきますか。それとも、ＦＳＰを実践していきますか。

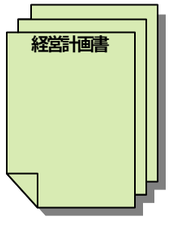
※ＦＳＰ：会員制度等を利用し集めた購入履歴等顧客データを基に、顧客の会社への貢献度(売上高・利

益)を算定します。貢献度の高低による異なるサービスを提供することで、顧客の囲い込みを行うとともに、コーポレートロイヤルティを高めようとする販売促進政策を言います。

２．成功する会社経営の基本

[1]経営計画書に基づいた経営

(有)ビジネスブレーンでは毎月第一木曜日の午後７時より大分市コンパルホールにて、ビデオ研修会を開いています。ビデオ研修会では、商業やサービス業で成功をおさめている会社を取材しコンパクトにその成功要因をまとめているビデオを視聴し、成功する事業経営の手法や経営者の経営哲学などを学んでいます。成功関心のある方は是非ご参加ください。



さて、今月の対象企業としてＩＴを積極的に展開している企業として有名な㈱武蔵野(東京都小金井市)を取り上げました。㈱武蔵野は、2002 年度の日本経営品質賞中小企業部門を受賞しています。

小山社長様は、このビデオの中で「経営計画書を用いないと経営はできない！」と強く断言しておられました。経営計画書を毎年作成し、報告会を通じて取引先様や金融機関へ広報し、社内には年二回の発表会を開催し、経営計画書の浸透を図っています。(株)武蔵野のＵＲＬは次のとおりです。ご関心のある方はアクセスしてみてください。

※(株)武蔵野ＵＲＬ：http://www.musashino.co.jp/

会社の経営においては、経営計画が必要であること、そして経営計画の種類については先月号で記述したとおりです。経営計画書作成には色々な手法があると思いますが、どのようなこと(項目のみ)を記述すべきかをメモってみました。計画書を作成しようとされる経営者の方は参考にされてください。

(１) 経営理念・哲学・社是
- ・役員及び従業員の行動規範で、社風や企業風土を醸成する基となります
- ・毎年変更すべきものではありませんが、経営計画書の最初に掲載すべきもの

(２) 目標・方針
- ・期間計画として、中期(五年程度)・今期(一年)・月度又は四半期
- ・全社全体を網羅する総合計画、部門別・重点別のプロジェクト計画、など

(３)組織体系図
- ・社長、管理者、監督者、従業員(氏名・役職)
- ・本社、支店、事業部(所在地・電話・ファックス・メールアドレス)

(４) 事業分野(ドメイン)の確認
- ・どのような事業をやっているのか
- ・新事業分野への進出や取組(根拠・種類・時期・コストパフォーマンス)

(５) 経営数値
- ・損益科目(Ｐ／Ｌ)として、売上高や粗利益、営業経費、利益、など
- ・財務科目(Ｂ／Ｓ)として、設備投資計画や資金調達計画、など
- ・期間計画(中期(五年程度)・今期(一年)・月度又は四半期)と総合計画・個別計画(部門別・プロジェクト別)

(６) 社外の利害関係者との関係
- ・取り分け、地域社会との関りは今後益々重要性を帯びてきています
- ・株主、金融機関、取引先、官公署などとの関係(良好な関係を維持する為に)

(７) 営業計画
- ・お客様はだれなのか(市場の明確化)
- ・お客様に感動を与える営業とは何か(アブローチ手法)
- ・新規獲得顧客数、顧客維持(継続)率

(８) 施設計画
- ・店舗・工場等の新設又は増設・廃棄の計画(投資をする理由)
- ・ＩＴ化投資
- ・規模や時期、必要資金など

(９) 人事労務計画
- ・採用、教育訓練、人事異動、退職
- ・福利厚生、人事考課、表彰制度、キャリア・デベロップ・プラン
- ・従業員構成(正社員・パート等、性別)

(10) 役員及び従業員の責務
- ・会社するべきこと
- ・役員及び従業員がするべきこと、してはいけないこと

(11) 社内規程・文書規程
- ・就業規則、賃金・賞与・退職金規定、など
- ・諸届の様式

(12) 社内用語
- ・用語を統一しておかないとコミュニケーションができない
- ・業界で使用されている用語の転記も(書籍からも)

(13) 全社スケジュール
- ・会社行事(一年分)、部門毎の行事
- ・毎月のカレンダー(個人スケジュールを入れられるスペースも)

※重要な取引先様の行事予定があれば記載しておくのも良い

〒870-0851　大分市大石町 5-3-7 メゾン荏隈 101
㈲ビジネスブレーン＆中小企業診断士・行政書士清成真一事務所

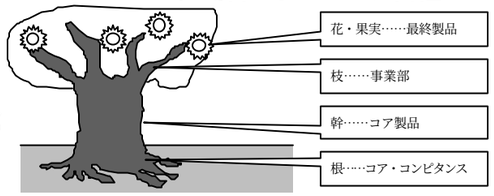
[2]コア・コンピタンス

(1)登場の背景

今は昔、時代錯誤の感が強くなりましたが、80 年半ばから 90 年初頭にかけて日本経済は活況を呈し、国際競争力(生産性)も強いものがありました。そこで、強い日本企業に対抗できる企業にはどのような要素・要因があるのかをアメリカの経済学者達が色々研究し、次々と報告されました。その１つがコア・コンピタンス経営です。

(2)コア・コンピタンスとは

日本語では「中核的競争能力」と訳されています。企業には強い部分と弱い部分とがありますが、自他ともに認める本当に強いものはそうあるものではありません。場合によっては、自社では認識しておらず、気付いていない未知の競争能力があるかも知れません。



これを木に例えれば、“根っこ”に相当する部分であり、この“根っこ”があるからこそ、幹があり、枝を張り、葉をつけることで、実(製品やサービス)を生み出すことが出来ると言えます。

さて、貴方の会社では、コア・コンピタンスは何でしょうか。人財でしょうか、特許でしょうか、商品の独占販売権でしょうか。それとも、「１つも見つからない」というのでしょうか。

３．企業経営に必要な法律知識

[1]商法と民法

先月号でも記述しましたが、会社や企業の活動を規定する法律に商法(広義)があります。商法体系は六法の１つである商法(狭義)と有限会社法、手形・小切手法、民事再生法など多様多岐の法律によって構成されています。商法体系は商行為に掛かる法律行為を規定している法律です。

一方、商法の上位に位置する法律が民法です。民法は商人(商行為を行う自然人・法人)のを含めた“人や団体並びに組織”の法律行為に関する一般原則を定めています。

さらに、法律行為を行う権利や義務の主体並びに客体の定義づけ(例えば、人とは？、もの(物権)とは？)を行っています。この関係から、民法を“一般法”、商法を“特別法”と呼ばれます。

[2]民法の原則

民法は以下の四つ根本原則から成り立っています。

(1)権利能力平等の原則

全ての人(※自然人や法人)は平等な権利主体として扱われるという原則です。但し、法人は法律に基づく一定のルール(許可・認可など)に従って設立し登記されなければ、権利主体と認められません。又、法律によって権利主体として制限を設けられることがあります。

権利能力が等しく認められるのですから、赤ちゃんから 100 歳の老人まで全ての法律行為が正当に認められるということになりそうです。しかし、現実では赤ちゃんが物を買ったり売ったりはできません。

そこで、権利能力とは別に意思能力とか行為能力ということが論じられることになります。

会社経営で気をつけないといけないことは、行為能力の有無を確かめることです。行為無能力者が行った売買など法律行為は、場合によっては無効とされたり、取り消されたりされますので、大変なことになりかねません。成年後見人制度や未成年制度などの理解が特に重要です。これは次号に詳しく説明いたします。

※自然人：ひとは出生という事実に基づき、権利の主体となります。但し、相続や不法行為に関する法律行為に関しては、出生前（胎児）であっても権利の主体として認められることがあります。

(2)私的自治の原則

商取引について言えば、契約の自由を意味し、契約をするかしないか、誰を契約の相手側とするのか、いかなる契約内容とするかなどを、契約の当事者が自由に決めることができるというものです。

但し、公序良俗(※)に反する契約は締結しても無効となります。例えば、「Ａを殴ったら 100 万円をやる」といった契約です。

尚、この原則を貫くと弱い立場の者(例えば、雇用契約における被雇用者、商品売買契約における消費者(購入者))は相手側(使用者・販売者)の言いなりになる可能性が強いので、別途特別法(強行法規)でこの原則の修正が掛けられ、実質的な平等(意思表示のバランス)を保っています。雇用契約では労働基準法、売買契約では消費者契約法や特定商取引法などがこれに該当します。

※公序良俗：日本社会で形成されている公の秩序や、善良なる風俗や慣習のこと

(3)所有権尊重の原則

人が物を全面的に支配する権利（※所有権）は不可侵のものとして尊重され、他人によっても、国家によっても侵害することはできないという原則です。

但し、この権利を尊重過ぎると社会・経済の発展を疎外する可能性もあることから、一定のルール(例:土地収用法)に基づき、公の利益(公益)と私権行使のバランスが取られています。

※所有権：“もの”を独占的に所有・支配し利用することができる権利で、“物権”の１つであり、最も強い権利です。“物権”は占有権と本権とに分けられ、本権はさらに、担保物権（抵当権・質権・先取特権・留置権）と用益物権（地上権・地役権・永小作権・入会権）とに分けられます。

※参考：賃借権（金銭的負担をもってもの“もの”等使用することを人に請求できる権利）“もの”を使用する権利として良く知られている権利の１つに賃借権があります。賃借

〒870-0851　大分市大石町 5-3-7 メゾン荏隈 101
㈲ビジネスブレーン＆中小企業診断士・行政書士清成真一事務所

権は債権（ひと（債務者）に一定の行為をするよう請求できる権利）であり、物権ではありません。用益物権である地上権（土地を利用する権利）と賃借権が競合した場合、地上権が優先されます。

(4)過失責任主義

例えば、他人に損害(身体やに“もの”対して)を与えたとしても、故意や過失がなければ損害賠償の責任を負わなくても良いという原則です。損害を与えても弁償しなくても良いというのは少しふに落ちませんが、故意や過失が条件とされていることに注意してください。

経済活動を行うに当たっては、個人の自由な才覚と意思行動が重要な前提となります。過失故に責任を問われれば、経済的(社会的)発展は阻害されるという法的論理が背景にあります。

さらに、故意や過失があったことの証明は被害者の方がしなければなりません。加害者が故意や過失があったことを裏付ける資料等を被害者側に提出することは皆無に等しいでしょうから、被害者は泣き寝入りをしなければならなくなります。

そこで、社会的要請に基づき、過失責任主義が経済法制では見直されつつあります。その例として、ＰＬ(製造物責任)法が挙げられます。下記にＰＬ法の要旨を掲載しますので、該当しそうな会社は注意してください。

ａ．製造物の欠陥によって、人の生命、身体又は財産に被害が生じること。ここでのポイントは欠陥であることで、製造業者等の故意や過失が条件となっていません。又、製造物(製品)そのものの被害でもありません。

ｂ．欠陥の種類として次の三種類が例示されています。

イ）設計上の欠陥：製造物を設計する時点での欠陥

ロ）製造上の欠陥：設計書通りに製造されなかった為に生じた欠陥

ハ）指示・警告上の欠陥：製品に潜在する危険性を取扱説明書や警告ラベル等の貼付によって告知しなかったために発生した損害(例:猫をレンジに入れて乾かそうとした)。販売業者は取扱説明書や警告ラベルが添付又は貼付されているか確認を行ってください。

ｃ．対象は動産であり、かつ加工されているものです。よって、土地や建物(不動産)、海産物・農産物(加工すれば対象に)、サービスは対象となりません。

ｄ．製造業者は次のような者を言います。

イ）当該製造物を業として製造、加工または輸入した者

ロ）製造業者として当該製造物にその氏名、商号、商標その他の表示をした者、または当該製造物にその製造業者と誤認させるような氏名等の表示をした者

ハ）当該製造物の製造、加工、輸入または販売その他の事情から当該製造物にその実質的な製造業者と認めることができる表示をした者

ｅ．被害者の損害賠償請求権は次の範囲内で行使しないと消滅します。

イ）被害者又はその法定代理人が損害及び賠償義務者を知ってから３年間

ロ）製造業者等が当該製造物を引き渡した時から 10 年間

ｆ．裁判上の訴訟等が発生した場合は、製造業者等が当該製品には欠陥がなかったことを証明しなければなりません。これによって、被害者の訴訟負担は軽減されました。